

Uma Abordagem Pragmática de Construção de Estratégias de Gestão do Conhecimento em Organizações

André Yves Cribb
Embrapa Agroindústria de Alimentos
Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 23020-470, Brasil

RESUMO

Este artigo procura indicar e caracterizar, de maneira sucinta, técnicas, métodos e modelos voltados para a construção de estratégias de gestão do conhecimento (GC) em organizações de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Ele se inicia com uma apresentação de seu quadro teórico formulado a partir da literatura sobre a GC. Descreve a metodologia da pesquisa a partir da qual se constrói, destacando os procedimentos configurados de maneira a facilitar a triangulação dos dados e informações coletadas ao longo do período de 2002-2009. Interpreta seus resultados por meio da análise e discussão das principais etapas do processo de construção de uma estratégia de GC. O artigo termina caracterizando a abordagem proposta e mostrando principalmente que esta é economicamente atraente em razão de seus potenciais impactos sobre a organização adotante.

Palavras-chave: conhecimento, gestão, estratégia, aprendizagem, colaboração e desempenho organizacional.

1. INTRODUÇÃO

No atual ambiente mundial caracterizado pela crescente globalização e competição, a gestão do conhecimento (GC) é de fundamental importância. Esta constatação se explica pelo fato de que o conhecimento vem sendo reconhecido como o principal dos fatores de produção em comparação aos tradicionais tais como capital, trabalho, terra, energia e matéria-prima [1] [2] [3] [4].

A construção de estratégias de GC não é uma tarefa simples. Para tal construção, não existe uma receita única que possa ser aplicada por organizações diferentes. “Ainda que seja sempre possível tirar bom proveito da experiência alheia, cada organização deve criar seu modelo ‘sob medida’, pois cada contexto tem suas peculiaridades e, portanto, exige intervenção tópica” [5].

Em tais condições, a possibilidade de adequar uma estratégia de GC aos interesses e às potencialidades de uma organização depende essencialmente da abordagem adotada na sua construção. Na literatura sobre tal construção, podem ser destacadas duas visões

dominantes. Por um lado, há a abordagem segundo a qual a GC seria atribuída apenas a profissionais altamente escolarizados e qualificados da organização [6] [7]. Por outro lado, existe a abordagem conforme a qual a GC basear-se-ia no envolvimento de todos os profissionais da organização [1]. Como aliar academia e prática na GC?

O objetivo deste trabalho é apresentar, de maneira sucinta, técnicas, métodos e modelos capazes de orientar na construção de estratégias de GC em organizações de pesquisa e desenvolvimento (P&D). A próxima seção caracteriza o referencial teórico, definido a partir de fontes bibliográficas. Na terceira parte, define-se a metodologia utilizada na condução da pesquisa geradora do presente trabalho. Na quarta parte, descrevem-se e discutem-se os resultados da pesquisa. Na quinta parte, formulam-se observações e recomendações a respeito do processo de construção de estratégias de GC em organizações de P&D.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Davenport e Prusak [8], o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem o potencial de modificar algo ou alguém – seja inspirando ação, seja tornando uma pessoa (ou uma instituição) capaz de agir de maneira diferente e mais eficaz. Apesar de ser um recurso intangível, é visto como um objeto [9] e, neste sentido, “pode ser diretamente observado, armazenado, re-utilizado ou compartilhado” [10].

Nos últimos vinte anos, o conhecimento tem sido amplamente valorizado por seu potencial de contribuir expressivamente para o desenvolvimento e a consolidação da produtividade [3]. Reconhecido como a base para a inovação e o sucesso econômico [1], é um recurso vital para o desempenho organizacional [4]. Em outras palavras, é o principal ativo das organizações e uma inegável fonte de vantagens competitivas sustentáveis.

O conhecimento apresenta duas dimensões: tácita e explícita. Enraizada na ação, experiência e envolvimento

dentro de um contexto específico, a dimensão tácita (ou conhecimento tácito) consiste de modelos mentais e habilidades técnicas. A dimensão explícita (ou conhecimento explícito) é articulada, codificada e comunicada de forma simbólica e/ou em linguagem natural [11]. “O conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são mutuamente exclusivos; esforços para gerenciá-los numa organização requerem a alocação de recursos organizacionais e podem produzir resultados inesperados” [4].

Em termos de sua identificação, o conhecimento pode ser considerado como objeto e como processo. Na primeira perspectiva, ele é tratado como um objeto que pode “ser criado, comprado, possuído ou vendido, ou seja, como algo semelhante a um equipamento de produção, um imóvel ou qualquer outro ativo organizacional”. Na segunda perspectiva, ele é visto como um processo que “envolve os mecanismos individuais e sociais de criatividade, inovação, motivação e comunicação”. As duas perspectivas são complementares e se sobrepõem [12].

A GC se define como um conjunto sistemático, articulado e intencional de práticas e processos embutidos em indivíduos assim como em grupos e estruturas físicas. Em qualquer ponto no tempo e em qualquer parte de uma determinada organização, indivíduos e grupos podem ser engajados em diferentes aspectos da GC que se concretiza através de processos e práticas de criação, apropriação, conservação, transferência e aplicação de conhecimentos [13].

Numa organização, os processos e práticas de GC – notadamente a codificação do conhecimento e sua conservação em repositórios - facilitam seu acesso e uso pelos membros desta e/ou por atores externos. Eles são amplamente viabilizados pela tecnologia da informação (TI) [10] [14] que, junto com as telecomunicações, possibilita um grande número de atividades, tais como a rede global e interna, a integração de sistemas de trabalho, a atuação em equipe à distância (*groupware*), a vídeo e a teleconferência. Como observam Alavi e Leidner [13], a TI pode levar a uma maior intensificação dos processos e práticas de GC.

Apesar de ser necessária, a TI não é suficiente para viabilizar a GC. Os aspectos humanos são também essenciais para a compreensão da dinâmica do conhecimento [10].

Nesse sentido, um aspecto relevante para a GC é a colaboração entre os atores envolvidos na realização desses processos e práticas acima enumerados [14]. Tal colaboração se concretiza quando é facilitada, motivada, liderada e suportada a ação desses atores e quando é fornecido e alimentado um ambiente adequado de trabalho [4].

Hartwich et al. [14] destacam que a viabilização da GC exige especial atenção à co-existência de dois setores

bem distintos: o da pesquisa e o da produção. Eles reconhecem a necessidade da implementação de redes de interações entre esses setores. Segundo eles, a criatividade e inovação podem, desta forma, se consolidar graças à diversidade dos atores presentes, e os níveis de aprendizagem e adaptação podem se ampliar graças à densidade da comunicação entre esses.

O Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) - ligada à Coordenação dos Programas de Pós-graduação de Engenharia (COPPE), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – reforça essas considerações, indicando quatro capitais que devem ser devidamente monitorados e gerenciados para a efetiva GC de uma organização. São eles: capital ambiental, capital estrutural, capital humano e capital de relacionamento. O capital ambiental corresponde ao meio onde a organização está inserida. O capital estrutural consiste na infraestrutura necessária para fazer a organização funcionar. O capital humano se manifesta na capacidade, habilidade e experiência das pessoas que integram uma organização ou rede. Por fim, o capital de relacionamento se refere à maneira como uma organização ou rede se estrutura e se relaciona com os diferentes atores que compõem o ambiente [15].

Swain e Booto Ekionea [3] consideram que, numa determinada organização, a GC pode requerer novas estratégias e metas antes de ser implementada, ou pode ser alinhada com as atuais estratégias de negócio para uma implementação mais rápida. A estratégia de GC é a abordagem pela qual são viabilizados os processos e práticas de criação, apropriação, conservação, transferência e aplicação de conhecimentos [10]. O alinhamento da estratégia de GC com a de gestão do negócio pode melhorar o desempenho da organização envolvendo o crescimento financeiro, a redução de custos e a satisfação de clientes [3].

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Os procedimentos metodológicos, utilizados na condução da pesquisa ao longo do período de 2002-2009, foram diversificados e configurados de maneira a facilitar a triangulação das informações e dados coletados. Tal diversificação e configuração se basearam na definição formulada por Trognon [16] e segundo a qual a “abordagem pragmática constitui um paradigma unificado integrando de maneira coerente teoria, observação e experimentação”.

Os aspectos teóricos foram tratados com base numa revisão da literatura abrangendo livros escritos por autores amplamente conhecidos e artigos publicados em revistas especializadas a respeito do tema de GC. Tal revisão foi iniciada em 2002; mas, no ano de 2009, foi sumarizada por meio da técnica chamada por Beaud [17] de “rateio das cadeias bibliográficas”.

Esta técnica ajudou a ratear amplamente a literatura a partir de três trabalhos: [3], [4] e [18]. A bibliografia de cada um desses trabalhos gerou novas referências bibliográficas que, por sua vez, indicaram outras fontes. Assim, foi possível detectar os trabalhos mais citados e identificar os autores mais experientes em questões de GC.

Por meio da revisão de literatura, foram investigados diversos aspectos tais como conhecimento, aprendizagem, colaboração, estratégia, gestão e desempenho organizacional. Na busca da percepção de uma ponte entre academia e prática na GC, foi realizada uma análise sistemática das publicações através da comparação de seus conteúdos.

Quanto à observação de práticas de GC, ela foi efetuada no âmbito da Embrapa Agroindústria de Alimentos, organização de P&D onde o autor do presente artigo trabalha há sete anos. Com 142 empregados dos quais mais de 42 são pesquisadores, esta organização se localiza no Rio de Janeiro (município do Brasil) e é uma das 45 unidades de pesquisa e de serviços da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) [19].

Cabe enfatizar que a Embrapa Agroindústria de Alimentos tem desenvolvido atividades de GC, tais como a pesquisa e desenvolvimento (P&D), a transferência de tecnologia (TT) e a comunicação empresarial (CE), envolvendo tarefas de identificação, geração, aquisição, proteção, armazenamento, transmissão e aplicação do conhecimento. Contudo, ela não estabelece ainda estruturas organizacionais de coordenação dessas atividades no sentido de sistematizar a GC na sua esfera de atuação.

Ao longo do período 2002-2009, o autor do presente artigo tem colaborado em diversas ações iniciadas e gerenciadas por colegas que fazem parte do pessoal da Embrapa Agroindústria de Alimentos. Tem portanto participado em várias reuniões voltadas para a tomada de decisões a favor do funcionamento desta organização. Tais circunstâncias facilitaram a observação de práticas de GC, realizadas de uma maneira mais intuitiva do que instrumentada. Elas ofereceram a chance de avaliar criticamente as considerações teóricas levantadas por ocasião da revisão de literatura.

No que diz respeito à experimentação, o autor do presente artigo beneficiou-se de várias oportunidades em nome da Embrapa Agroindústria de Alimentos. Ele já liderou três projetos de pesquisa. Atualmente, está liderando um projeto de transferência de tecnologia. Assumindo a posição de liderança desde a fase de concepção dos projetos, ele tem tido uma margem de decisão suficiente para inserir nas suas atividades questões referentes à GC. Uma das atividades bastante proveitosas gerenciadas pelo autor é a avaliação anual dos impactos de tecnologias geradas e transferidas pela organização. Tal avaliação tem sido realizada no sentido de estimar a contribuição de conhecimentos tecnológicos para o setor produtivo. Com

esta atividade, têm sido coletadas informações sobre situações produtivas antes e depois da geração e transferência de tais conhecimentos.

Na sua posição de liderança, o autor do presente artigo tem tido a oportunidade de experimentar atividades de GC. Tal oportunidade tem sido aproveitada no sentido de melhor analisar as relações entre os achados teóricos publicados e as evidências práticas observadas.

Cada uma das atividades acima descritas (pesquisa bibliográfica, observação e experimentação) gerou várias informações. A construção do conteúdo do presente artigo foi realizada a partir da análise iterativa de tais informações. O método, utilizado em cada iteração, aproximou-se da análise estrutural, descrita por Quivy e Campenhoudt [20] e orientada pela procura e exame de aspectos similares e diferentes destas.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como foi mencionado acima, o conhecimento é um dos fatores de desempenho de qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos. Tal desempenho se mede pelo grau de concretização de sua missão.

Uma organização de P&D procura essencialmente viabilizar soluções tecnológicas e/ou gerenciais em benefício de seus clientes e/ou beneficiários. Ela se preocupa sempre em definir seu negócio. Em outras palavras, o planejamento e gerenciamento de sua atuação são orientados pela definição de quais produtos e serviços a serem fornecidos, para quais mercados (e/ou setores sociais) e quais clientes (e/ou beneficiários).

Nesse sentido, a adequação de uma estratégia de GC exige que seu desenvolvimento e alinhamento sejam efetuados em sintonia com a estratégia de gestão do negócio da organização [3]. O processo de construção de uma estratégia de GC em organizações de P&D consiste em cinco etapas: 1) coordenação da equipe de trabalho; 2) análise dos ambientes (externo e interno) da organização; 3) caracterização da estratégia de gestão do negócio da organização; 4) formulação da estratégia de GC da organização; 5) Articulação e comunicação entre os *stakeholders* da organização.

Coordenação da Equipe de Trabalho

Os procedimentos de trabalho precisam ser devidamente coordenados por um comitê gestor e executados de maneira a contribuir para a adequação da estratégia de GC. Quando o processo de construção de tal estratégia é empreendido pela primeira vez, é imprescindível promover ações de nivelamento conceitual dos integrantes do comitê e de capacitação metodológica de outros empregados da organização. A inclusão destes empregados pode ser considerado como uma ampliação do comitê gestor para formar uma equipe extensa de trabalho.

De acordo com Nonaka e Takeuchi [1], o comitê gestor tem por principal tarefa estimular a participação de todos os empregados da organização, já que a GC não deve ser exclusiva àquelas áreas tradicionalmente envolvidas (tais como P&D, marketing e planejamento estratégico), mas sim aberta à contribuição de todos. Em razão da diversidade dos temas (GC, desempenho organizacional, estratégia, etc.) abordados, é necessário que a equipe de trabalho seja multidisciplinar e envolva profissionais de diversos setores da organização, tais como economia, administração, engenharia de produção, marketing, informática e comunicação. A abertura do processo à contribuição de todos requer a adoção de eficientes cuidados para que não seja prejudicada a realização das atividades de construção da estratégia de GC. Trabalhando na implantação de uma iniciativa de GC em um instituto de ensino e pesquisa, Gabriel e Martins [21] adotaram um método conforme o qual a equipe foi subdividida em grupos de trabalho, de acordo com a área de atuação de cada integrante.

O gerenciamento do processo precisa ser participativo. É recomendado adotar técnicas de trabalho orientadas de maneira a estimular o efetivo envolvimento não apenas dos membros do comitê gestor, mas também de todos os envolvidos (tais como empregados, parceiros e clientes), interessados na atuação da organização.

Análise dos Ambientes Externo e Interno da Organização

A análise dos ambientes consiste em estudar as oportunidades e ameaças do ambiente externo assim como as forças e fragilidades relacionadas ao ambiente interno da organização [22]. Tal análise precisa ser feita dentro de uma ótica abrangendo aspectos situacionais e prospectivos. Além de ser importante para a construção da estratégia de GC, ela serve para atualizar as informações e dados obtidos por ocasião da elaboração do plano diretor do negócio da organização.

O ambiente externo - abrangendo as dimensões nacionais e internacionais - precisa ser estudado com base em revisão de literatura, consultas a especialistas do setor de atuação e entrevistas com clientes e parceiros da organização. As dimensões do ambiente externo a serem consideradas se referem a fatores macroambientais (demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos, legais, sociais e culturais) e a atores microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores). As oportunidades do ambiente externo podem ser classificadas em função de seu grau de atratividade e sua probabilidade de sucesso. As ameaças do ambiente externo podem ser categorizadas com base em seu grau de relevância e sua probabilidade de ocorrência. A identificação das principais oportunidades e ameaças permite caracterizar a atratividade global da organização.

O ambiente interno precisa ser analisado a partir de informações e dados provenientes de dois tipos de fontes: documentos (artigos, projetos, comunicados, etc.) e

empregados de todas as áreas da organização. Os aspectos do ambiente interno que merecem ser pesquisados incluem as competências de comunicação, finanças, pesquisa, transferência de tecnologia e organizacional. As forças do ambiente interno podem ser classificadas como importantes, sem importância e neutras. As fragilidades podem ser categorizadas também como importantes, sem importância e neutras. Também, serão enfatizados os fatores críticos de sucesso (FCS), ou seja, as habilidades e os recursos que a organização precisa necessariamente ter para vencer seus desafios. A análise dos ambientes pode ser realizada com base em dados e informações obtidos por meio de adequados instrumentos (questionários, check-lists, etc.) e, em seguida, tratados para serem interpretados.

Caracterização da Estratégia de Gestão do Negócio da Organização

A caracterização da estratégia de gestão do negócio indica em qual dos três tipos definidos por Swain e Booto Ekionea [3] se encaixa a organização. Os três tipos, definidos em termos de comportamentos estratégicos da organização, são os seguintes: defensor, prospector e analisador. O defensor raramente realiza grandes ajustes em uma tecnologia ou estrutura de negócios e não tende a trabalhar para além da sua área de competência. O prospector procura por novos produtos ou novas oportunidades de mercado e prefere fazer pesquisa sem interrupção. O analisador combina características dos outros dois minimizando os riscos e, ao mesmo tempo, maximizando as oportunidades de crescimento e mudança. Cabe lembrar que esses três tipos de estratégia de gestão de negócios refletem visões diferentes de uma organização a respeito de diferentes processos. Uma organização pode usar todos os três, sendo cada um para determinados aspectos do negócio.

As bases desta caracterização são as informações obtidas por meio da análise dos ambientes externo e interno da organização. A matriz FOFA (forças, oportunidades, fragilidades e ameaças) pode ajudar essencialmente a eliminar os pontos fracos existentes em áreas de riscos e fortalecer os pontos fortes existentes em áreas de oportunidades.

Formulação da Estratégia de GC da Organização

A formulação da estratégia de GC envolve a associação do modelo de capitais do conhecimento - formulado pelo CRIE e apresentado por Cavalcanti et al. [15] - com o *KM/BS Alignment* - sugerido por Swain e Booto Ekionea [3]. Consiste não apenas no desenvolvimento de tal estratégia, mas também no seu alinhamento com a estratégia de gestão do negócio da organização.

O desenvolvimento e o alinhamento da estratégia precisam ser realizados de maneira iterativa e incremental e levar em conta a análise dos ambientes e a caracterização da estratégia de gestão do negócio. Para isso, é necessário, primeiramente, identificar os processos e práticas de GC da organização e, em seguida, estudar os capitais do conhecimento da organização por meio do

método “OKA” (*Organizational Knowledge Assessment*) [18].

Articulação e Comunicação com os *Stakeholders* da Organização

A atuação de qualquer organização é significativamente influenciada pelos interesses e comportamentos de seus *stakeholders*. A participação destes no processo de construção da estratégia de GC é de fundamental importância. É necessário garantir que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas em tal processo. Em iniciativas de gestão organizacional, a tarefa central é “gerenciar e integrar as relações e interesses dos *stakeholders*, tais como empregados, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos de maneira a assegurar o sucesso sustentável da organização” [23].

A articulação e comunicação com os *stakeholders* da organização requer a divulgação dos produtos do processo. Tal divulgação pode ser feita por meio de palestras, *folders*, matérias em jornais de notícias, apresentações de trabalhos em congressos e publicações em revistas. Pode também ser reforçada por um *website* configurado para facilitar as interações entre o comitê gestor e os *stakeholders*. Vale ressaltar que é necessário organizar *workshops* para discutir assuntos altamente importantes na construção da estratégia de GC da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo indica técnicas, métodos e modelos que têm o potencial de auxiliar satisfatoriamente em processos de construção de estratégias de GC. Cada organização de P&D, apesar de ter suas próprias especificidades, pode aproveitar os resultados descritos no artigo para conceber e conduzir tais processos.

Contudo, a utilização das técnicas, métodos e modelos indicados requer a participação de profissionais especializados em áreas de ciências sociais aplicadas. Sua inadequada aplicação pode prejudicar todo o processo de construção da estratégia de GC, levando a recomendações insustentáveis para a organização. Por exemplo, a técnica de “rateio das cadeias bibliográficas” baseia-se em procedimentos sistemáticos e exige organização, intuição e tenacidade por parte de seus utilizadores. O método de análise dos ambientes interno e externo da organização requer competências necessárias para aplicar ferramentas de diagnóstico situacional e prospectivo. A compreensão do modelo *KM/BS Alignment* depende do nível de domínio do estado da arte em GC.

A abordagem apresentada é promissora pelo mérito de ter uma base empírica associada ao respeito de princípios científicos. É o produto de sete anos de experiências no âmbito de uma organização de P&D, bastante conhecida na agroindústria alimentar que é um setor econômico expressivo na economia do Brasil. Os procedimentos

adotados no artigo levam em consideração a necessidade de verificação e comprovação dos dados e informações, já que a coleta, análise e interpretação destes envolvem atividades de pesquisa bibliográfica, observação e experimentação. O uso concomitante desses três métodos favorece a triangulação que facilita a validação dos dados e informações.

A principal contribuição do artigo consiste na disponibilização de procedimentos metodológicos para a construção de estratégias de GC em organizações de P&D. Esses procedimentos, aliando considerações teóricas com evidências empíricas, constituem uma abordagem pragmática decorrente de sua multifuncionalidade.

De fato, a utilidade prática desta abordagem se justifica por diversas razões. A aplicação dos procedimentos metodológicos pode auxiliar na capacitação de empregados em técnicas, métodos e modelos de coleta e tratamento de dados e informações. Um aspecto que merece destaque é que tal aplicação pode fornecer também subsídios para a caracterização da infraestrutura técnica e organizacional da organização. Outro aspecto importante é que a abordagem pode gerar oportunidades de inclusão de todos os setores na gestão da organização. Além do mais, a execução das atividades de construção da estratégia de GC pode constituir uma iniciativa interessante para a atualização de informações e dados necessários ao planejamento estratégico da organização.

Neste artigo, é possível constatar que a abordagem descrita é economicamente atraente pois tem o potencial de permitir, com uma única tacada, o cumprimento de várias metas organizacionais fundamentais além da principalmente visada. Ao lado dessa constatação, vale destacar que os procedimentos indicados são configurados de maneira a garantir a construção de uma estratégia que reflita a trajetória da organização. O desenvolvimento de tal estratégia é projetado para ser realizado concomitantemente com seu alinhamento à estratégia de gestão do negócio da organização. Esses aspectos consolidam o caráter pragmático da abordagem descrita neste artigo.

6. REFERÊNCIAS

- [1] I. Nonaka, H. Takeuchi, Criação de conhecimento na empresa : como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação, Rio de Janeiro: Campus, 1997, 358p.
- [2] OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), Economic Outlook, Paris: OECD, 1998.
- [3] D. E. Swain, J.-P. Booto Ekionea, “A framework for developing and aligning a knowledge management strategy”, *Journal of Information and Knowledge Management*, Vol. 7, No. 2, 2008, pp. 113-122.
- [4] F. Gao, M. Li, S. Clarke, “Knowledge, management, and knowledge management in business

- operations”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 2, 2008, pp. 3-17, 2008.
- [5] W. M. Martins, C. I. Juliatto, M. F. P. M. Cartaxo, Prefácio. In: A. R. dos Santos, F. F. Pacheco, H. J. Pereira, P. A. Bastos Jr (Orgs.), *GC: uma experiência para o sucesso empresarial*, pp. 5-7, Curitiba - PR: Editora Universitária Champagnat, 2001, 267p.
- [6] P. F. Drucker, “Management and the world's work”, *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 5, 1988, pp.65-76.
- [7] K. E. Sveiby, *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*, Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.
- [8] T. H. Davenport, L. Prusak, *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*, Tradução Lenkes Peres, Rio de Janeiro: Campus, 1998, 237p.
- [9] M. H. Zack, “Developing a knowledge strategy”, *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, 1999, pp.125–145.
- [10] C. Garavelli, M. Gorgoglione, B. Scozzi, “Knowledge management strategy and organization: a perspective of analysis”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 11, No. 4, 2004, pp 273–282.
- [11] I. Nonaka, “A dynamic theory of organizational knowledge creation”, *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 1994, pp. 14–37.
- [12] J. C. Spend, *Gerenciando sistemas de conhecimento*. In: M. T. L. Fleury, M. M. Oliveira Jr. (orgs.), *Gestão estratégica do conhecimento*, Cap. 1, pp. 27-49. São Paulo: Atlas, 2001, 349p..
- [13] M. Alavi, D. Leidner, “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundation and Research Issues”, *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 2001, pp. 107-136.
- [14] F. Hartwich, M. M. Pérez, L. A. Ramos, J. L. Soto, “Knowledge management for agricultural innovation: Lessons from networking efforts in the Bolivian Agricultural Technology System”, *Knowledge Management for Development Journal*, Vol. 3, No. 2, 2007, pp. 21-37.
- [15] M. Cavalcanti, R. Lima, A. P. Neto, “Gestão do conhecimento em arranjos produtivos locais: o caso de Nova Friburgo”, *Produto & Produção*, Vol. 8, No. 3, 2005, pp. 35-44.
- [16] A. Trognon, “L'approche pragmatique en psychopathologie cognitive”, *Psychologie Française*, Vol. 37, No. 3-4, 1992, pp. 191-202.
- [17] M. Beaud, *L'art de la thèse*, Paris: Éditions La Découverte, 1987, 156p.
- [18] P. S. V. Fresneda, S. M. G. Gonçalves, M. Papa, A. F. Fonseca, “Diagnóstico da GC nas organizações públicas utilizando o método organizational knowledge assessment (OKA)”, *II Congresso Consad de Gestão Pública*, Brasília-DF: Consad, 2009.
- [19] Embrapa Agroindústria de Alimentos, *Embrapa Agroindústria de Alimentos*, 2009, 40p.
- [20] R. Quivy, L. V. Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris: Dunod, 1995, 289p.
- [21] Y. M. M. Gabriel, M. H. N. Martins, “GC: Valorizando o Capital Intelectual de um Instituto de Ensino e Pesquisa Tecnológica”, *Taller Internacional sobre Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa - Intempres'2004*, La Habana (Cuba), 2004.
- [22] A. C. A. Sauaia, S. A. Zerrenner, “Jogos de empresas e economia experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão”, *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 13, No. 2, 2009, pp. 189-209.
- [23] R. E. Freeman, J. A. McVea, “Stakeholder Approach to Strategic Management”, *Darden Business School Working Paper*, No. 01-02, 2001.